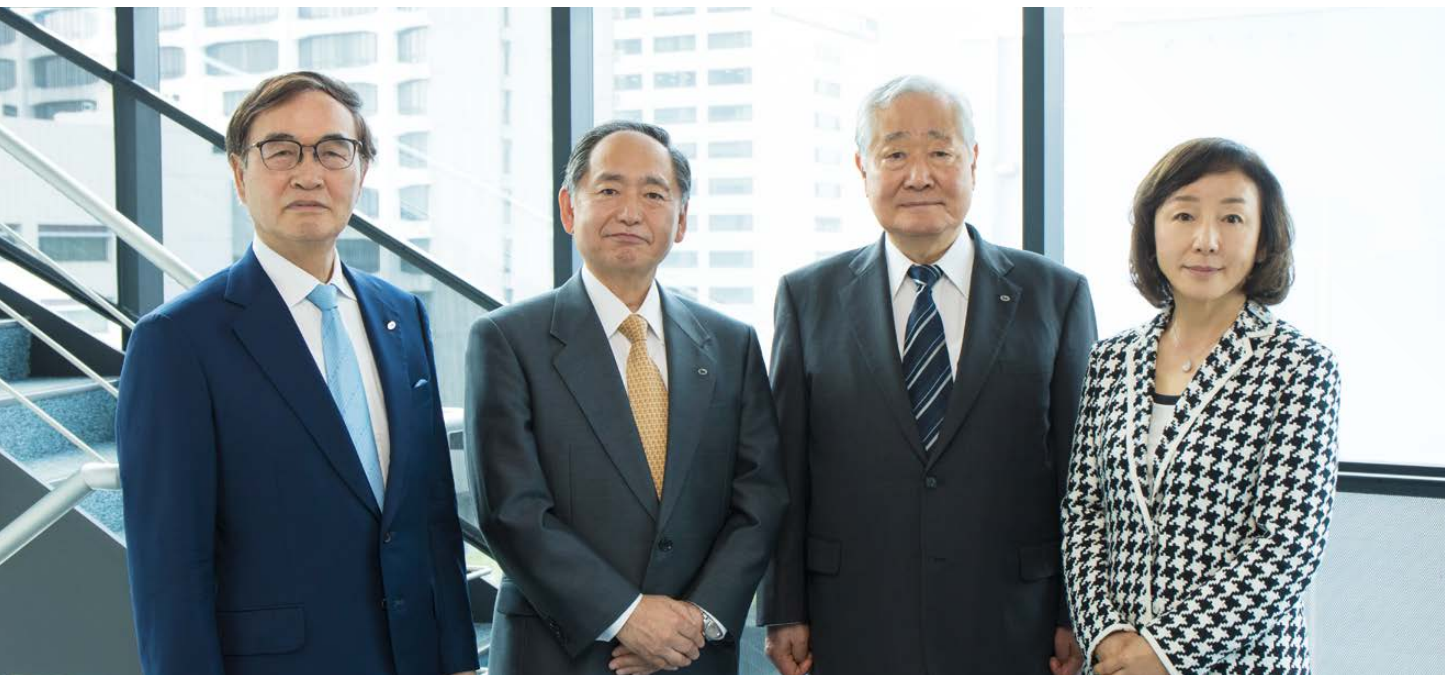


## 社外取締役と会長によるガバナンス対談



森 正勝 社外取締役

木川 眞 取締役会長

萩原 敏孝 社外取締役

得能 摩利子 社外取締役

## 次の100年も持続的成長を遂げるために

2018年6月、社外取締役である萩原敏孝、森正勝および得能摩利子と取締役会長である木川眞の4名による対談を実施しました。従来の「DAN-TOTSU 経営計画2019」から「KAIKAKU 2019 for NEXT100」に踏み出す意思決定がどのように行われ、次の100年においても持続的な企業価値向上を実現するには何が必要なのか、そしてこれらの議論、意思決定を行う取締役会の実効性と課題について、4名が意見を交わしました。

### 急速に変化する事業環境に対する取締役会の意思決定

#### 社会的インフラを維持するためのプライシング適正化

**木川** 1976年に宅急便を開始してからおかげさまで43年目を迎えましたが、この長い歴史の中で、2017年はヤマトグループにとって大きな転換点になったと実感しています。成長の追い風になると期待していたeコマースは予想を超えて拡大し、これに対して当社グループの体制構築が追いつかず、セールスドライバーをはじめ、第一線で働く社員に負担をかけてしまいました。そこで「KAIKAKU 2019 for NEXT100」と

いう大きな改革に踏み切ったわけですが、そこに至るまでの当社グループの状況や取締役会の意思決定が社外取締役の皆さんの目にどのように映っていたのか、率直なご意見をお願い致します。

**萩原** 2009年から当社の社外取締役を務めていますが、当社グループは、様々な事業環境の変化があろうとも、社会的インフラを担うという意識のもと、企業努力によって運賃を抑えながら、高品質なサービスを提供し続けてきました。



しかし、取扱量の急増や人手不足の深刻化など、変化が特に著しい近年において、十分な利益を出せないばかりか、目の前の荷量にも対応できなくなってきた。社会的インフラとしての自覚はもちろん大切ですが、その役割や機能を果たせなくては意味がありません。私はまず、競合他社に先駆けてプライシングの適正化を進めると同時に、一時的に取扱数量を抑制する必要性について、取締役会で意見しました。現状を思い切って明らかにし、しっかりと説明責任を果たした上で、お客様をはじめとするステークホルダーの皆様を理解していただく、社外取締役として背中を押してきました。

**森** 当時、常に私が念頭に置いていたことは、社会的インフラを担う当社グループとして、モノの流れを止めるようなことがあってはならないということでした。その中で心掛けたのは、当社グループと社会の両方にとって意義のある経営判断が下せるようサポートすることでした。企業というのは、適切な利益を上げ、その利益を投資に回すサイクルが正常に機能しなければいつかは倒れてしまいます。今般、個人・法人問わずお客様に運賃の見直しをお願いし、特に割安な運賃でご利用いただいていた法人のお客様については、お客様がサービスの利用を取りやめることも覚悟して交渉に臨みました。これは正しい経営の意思決定だったと、一年経った今でも思います。

また、この決定に社会が賛同してくださったことが、社外取締役として何よりも嬉しいことでした。メディアをはじめ世の中の論調が好意的であったことは、当社グループが本当に社会のために働いているということに対する評価であり、だからこそ運賃の見直しもスムーズに受け入れられたのだと思います。

**得能** 私が当社の社外取締役に就任したのがちょうど一年前、いわゆる「宅配クライシス」の報道がピークを越えた頃です。就任前はいち消費者として当社グループを見ていたのですが、驚いたのは、第一線の社員を通じて就任前に抱いていた当社のイメージと、就任後に実際に目にした姿に乖離がなかったことです。セールスドライバーからは、厳しい環境の中でも、強固な結束力を感じました。これは、社会的な使命が前提としてあるからだと思います。私は外資系企業出身ということもあり、正直に申し上げると、いち私企業がここまで社会性・公共性を自らに課すことが必要なのかと思うこともあります。しかしながら、この使命感があるからこそ、困難を乗り越えられるという安心感を私にもたらしてくれたのも事実です。

### 社員のモチベーションと生産性を高める「働き方改革」

**木川** 皆さんのお話にもあるとおり、当社グループ最大の特徴は、社会的インフラを担っているという意識や使命感を大切にしていることです。この意識や使命感を高く保つためにも、プライシングの適正化と同時に、社員の満足度を徹底的に上げるための「働き方改革」を経営の中心に据える戦略をとりました。当社グループはこの「働き方改革」において、世の中で先駆的な役割を果たしたと考えているのですが、社外取締役の皆さんは、今回の当社グループの「働き方改革」をどのように見えていますか。

**森** 「働き方改革」の最重要課題は、生産性の向上だと認識しています。ITの活用や自動化など、その方法は様々で



## 社外取締役と会長によるガバナンス対談



すが、生産性向上の鍵を握るのは、やはり社員一人ひとりのモチベーションであり、その高低によって生産性は大きく変わります。単に労働時間を減らすだけでは士気が下がり、同時に生産性も低下してしまいます。メリハリを利かせた「働き方改革」にしなければ、生産性の低いスローな会社になってしまい、競争には打ち勝てません。社員のモチベーションを高く維持しながら生産性を向上させるためにも、経営と社員の密なコミュニケーションが非常に重要であると考えています。

**萩原** 生産性という意味では、「働き方改革」の一環としてサービス仕様の変更にまで踏み込んだことは、当社グループにとってもお客様にとっても非常に意味のある気付きになったと思います。当社グループにとっては、これまで全てのお客様に均質なサービスを提供してきたものを、サービスの仕様を選択肢を設け、それに合わせて働き方を変えていくことで生産性を向上させることが可能です。お客様にも、宅配サービスは

決して無料ではなく、時間もコストもかかるということを再認識していただくことができました。今後も、宅配便ロッカーをはじめとするタッチポイントの拡充など、試行錯誤しながらお客様と当社グループの双方にとってプラスになる取組みを進めていかなければいけません。

**得能** ライフスタイルに合わせてサービス仕様を選べるようにすることはお客様も求めていることなので、意味のある取組みであると認識しています。また、私が強く感じているのは、日本ではこれまでサービス業の価値が正当に評価されてこなかったということです。今回の当社グループの「働き方改革」が日本社会全体にどのように影響を与え、貢献できるのかにも注目しています。

**木川** 2017年、当社グループは社会的インフラとして機能し続けるための新たな体制構築と、利益を確保しながら成長し続けるための構造改革に同時に着手しました。これら一連の改革は、数年前ではデフレ経済下の日本社会に受け入れられず、これ以上先送りにすれば、確実に手遅れになっていたでしょう。従って、しかるべきタイミングで経営判断し、実行に移すことができたとは私は評価しています。

また森取締役のお話にもあったとおり、メディア、社会、そして何よりもお客様に当社グループの姿勢を好意的に受け止めていただくことができたのは、非常に励みになりました。課題は依然として山積していますが、グループとして確実に前進することができたと考えています。

### 取締役会の実効性向上に向けて

**木川** 続いて、当社取締役会の実効性について皆さんの評価を伺います。執行側に軸足を置いていた私としては、執行メンバーが決して現状に満足することなく、常に健全な危機感を持っていることが最も重要であると考えています。危機感の中で次の一手に熟考を重ね、社外取締役の皆さんに「そのアクションで十分か」と問いかける。これによって徹底的な議論に発展します。日頃からいただくご意見や

ご指摘も、常に次の課題認識を与えていただいていると理解しています。

**森** 実効性という観点で私が最も気にしていることは、執行側がエンパワーされているかどうかです。取締役会は最高意思決定機関であり、経営の大きな方向性をしっかりと定め、それを執行側が責任を持って実行していくものです。全て

を取締役会の判断に委ねているようでは、スピードが遅くなります。執行側が権限を持って機敏に動いているかどうかを社外取締役として注視しています。

**萩原** 長年、当社を取締役に身を置っていますが、この9年間で実効性は向上していると実感しています。私自身も、執行側のアクションに対して常に問いかけることを心掛けてきました。

もちろん課題はあります。当社グループは、現場には非常にスピード感があるものの、マネジメントレベルにおいては、重要な戦略展開の場面において一層スピードを上げてPDCAサイクルを回す必要があると感じています。重要なテーマであればあるほど、綿密な計画が必要ですが、その進捗状況や課題、計画未達の際には原因を分析し、次に進むための議論を迅速に行うことでさらなる実効性の向上につながると考えています。

**得能** 当社を取締役会は非常に活発です。しかし、時として議論がワンサイドな展開になります。様々な経験を積んできた社外取締役は、高い水準を要求し、様々な問いかけや指摘を行います。これに対し、執行側は少なからず受け身になることがあります。執行側からの多様な考え方、特に社内における反対意見などの提起があることで、より深い議論が可能になります。意思決定のスピードを上げることが課題の一つですが、監督と執行による双方向の議論を深めることも必要と感じています。

**木川** 現在、当社を取締役会では高い緊張感が保たれています。以前は一つの軸でしか見えていなかったものが、社外の方々に加わっていただくことで多面的な意見が投げかけられるようになり、常に新たな視点や課題に気付かされるようになりました。スピード感や双方向の議論については、引き続き、課題として認識しています。社外取締役の皆さんには、取締役会以外の様々な機会にもご参加いただいております。他社に比べて負担をかけているかもしれません。しかし、それが当社のコーポレート・ガバナンスの健全性や実効性につながると考えています。

**萩原** 定期的に事業所を訪問し、そこで働く第一線の社員

と議論するなど、確かに多くの時間が要求される一方、それによって取締役会での事前説明以上にグループの実態を理解することができます。また、当社は監査役会設置会社ですが、任意に指名報酬委員会を設置しています。次の経営体制や人材の登用を検討するにあたり、当社では少なくとも年に一度、執行役員全員と二日間かけて自由なテーマで議論ができる機会があります。

**森** 現場を訪問し、様々な方々に会う機会があることを本当に感謝しています。社外取締役としての職務を全うする上で非常に意味のある取組みです。

**得能** 当社での経験から、自身に関わりのある他社でも社外取締役と将来を担う経営人材候補の会合を導入しました。業績や成果だけでは判断材料として十分でないこともありま

**木川** ありがとうございます。本日も様々なご意見をいただきましたが、これが当社にとっての刺激や励みになります。

現在、当社グループは大きな変化の時代に突入し、2018年3月期はこれに対して経営として大いなる挑戦に打って出しました。現時点では、概ね計画どおりに進めることができていますが、本当の勝負はここからだと思います。2020年以降の次の100年における企業価値向上につながる活発な議論、正しい意思決定を行うために、これからも多様で忌憚のないご意見をお願い致します。

※ この会談後に開催された第153期定時株主総会を経て、社外取締役は4名体制(1名増員)となり、さらなるガバナンスの強化を図っています。

